



MANAJEMEN AUDIT

Yogi Ginanjar, S.E., M.Ak., Ak., CPA.



MANAJEMEN AUDIT

MANAJEMEN AUDIT

Yogi Ginanjar, S.E., M.Ak., Ak., CPA.



MANAJEMEN AUDIT

Penulis:

Yogi Ginanjar, S.E., M.Ak., Ak., CPA.

Editor:

Erik Santoso

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : Oktober 2023

Hak Cipta 2023, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2023 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2023
; 14,8 x 21 cm

ISBN : 978-623-448-675-9

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan Buku dengan judul manajemen audir sesuai yang ditargetkan.

Buku dengan judul manajemen audit ini berisikan mengenai konsep manajemen audit mulai dasar sampai dengan praktik manajemen audit. Kami menyadari bahwa Buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu kami harapkan demi kesempurnaan buku ini.

Akhir kata, kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyusunan Buku ini dari awal sampai akhir. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa meridhoi segala usaha kita. Amin.

Oktober 2023, Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	II
<i>CHAPTER 1 KONSEP DASAR</i>	1
A. KONSEP DAN DEFINISI	2
B. RUANG LINGKUP DAN SASARAN AUDIT	4
C. PRINSIP DASAR AUDIT	5
D. PERBEDAAN AUDIT MANAJEMEN DAN AUDIT KEUANGAN	7
E. TAHAP-TAHAP AUDIT	7
F. EKONOMISASI, EFISIENSI, DAN EFEKTIVITAS	8
G. RUANG LINGKUP AUDIT MANAJEMEN	10
H. AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA	11
I. AUDIT PEMASARAN	11
J. AUDIT PRODUKSI DAN OPERASI	12
K. AUDIT LINGKUNGAN	13
L. AUDIT SISTEM KEPASTIAN KUALITAS	13
M. AUDIT MANAJEMEN KEUANGAN	14
 <i>CHAPTER 2 LANGKAH-LANGKAH AUDIT</i>	 15
A. AUDIT PENDAHULUAN	15
1. Pemahaman Audit Terhadap Objek Audit	15
2. Penentuan Tujuan Audit	16
3. Penentuan Ruang Lingkup dan Sasaran Audit	17
4. Penelaahan Terhadap Peraturan dan Kebijakan yang Berkaitan dengan Objek Audit	19
5. Pengembangan Kriteria Awal Dalam Audit	19
6. Kesimpulan Hasil Audit Pendahuluan	20
B. REVIEW TERHADAP PENGENDALIAN MANAJEMEN	21

1. Pernyataan Tujuan	22
2. Rencana Perusahaan	22
3. Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia yang Memadai	22
4. Kebijakan dan Praktik yang Sehat	23
5. Sistem <i>Review</i> yang Efektif	24
C. AUDIT LANJUTAN	25
1. Mengumpulkan Tambahan Informasi Latar Belakang	26
2. Memperoleh Bukti	26
3. Membuat Ringkasan dan Mengelompokkan Bukti	27
4. Pengembangan Temuan Dalam Audit Lanjutan	27
5. Perubahan Luas dan Arah Pengembangan Temuan	27
D. PELAPORAN	28
E. TINDAK LANJUT	28

CHAPTER 3 KERTAS KERJA AUDIT DAN PROGRAM AUDIT 29

A. KERTAS KERJA AUDIT	29
1. Manfaat Kertas Kerja Audit	29
2. Pengorganisasian Kertas Kerja Audit	31
B. PROGRAM KERJA AUDIT	31

CHAPTER 4 PELAPORAN 51

A. PENYAJIAN LAPORAN MENGIKUTI ARUS INFORMASI	51
B. PENYAJIAN LAPORAN YANG MENITIKBERATKAN PADA KEPENTINGAN PENGGUNA	51

CHAPTER 5 AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA 61

A. PENGERTIAN	61
B. KERANGKA KERJA AUDIT SDM	62
C. TUJUAN AUDIT SDM	62
D. MANFAAT AUDIT SDM	63

E.	PENDEKATAN AUDIT SDM	63
F.	LANGKAH-LANGKAH AUDIT	65
G.	RUANG LINGKUP AUDIT	68
H.	PROGRAM KERJA AUDIT	68
I.	AUDIT ATAS PEROLEHAN SDM	69
J.	AUDIT ATAS PENGELOLAAN SDM	72
K.	AUDIT ATAS PENGURANGAN SDM	74

<i>CHAPTER 6</i>	AUDIT PEMASARAN	77
------------------	-----------------	----

A.	PENGERTIAN	77
B.	TIPE AUDIT PEMASARAN	77
C.	RUANG LINGKUP DAN TUJUAN AUDIT	77
D.	TAHAPAN-TAHAPAN AUDIT PEMASARAN	78
E.	PROSES MANAJEMEN PEMASARAN	78
F.	AUDIT LINGKUNGAN PEMASARAN	79
G.	AUDIT STRATEGI PEMASARAN	80
H.	AUDIT SISTEM PEMASARAN	81
I.	AUDIT ORGANISASI PEMASARAN	82
J.	AUDIT FUNGSI PEMASARAN	82

<i>CHAPTER 7</i>	AUDIT PRODUKSI DAN OPERASI	87
------------------	----------------------------	----

A.	PENGERTIAN	87
B.	TUJUAN AUDIT	88
C.	MANFAAT AUDIT	88
D.	TAHAP-TAHAP AUDIT	88
E.	RUANG LINGKUP AUDIT	90

<i>CHAPTER 8</i>	AUDIT LINGKUNGAN	95
------------------	------------------	----

A.	KONSEP DASAR	95
B.	FUNGSI DAN MANFAAT AUDIT LINGKUNGAN	95
C.	KUNCI KEBERHASILAN DAN AUDIT	96
D.	JENIS-JENIS AUDIT LINGKUNGAN	96

E.	PROSES AUDIT	97
1.	Perencanaan Audit (<i>Plan</i>)	97
2.	Aktivitas Audit Lapangan (<i>Do</i>)	99
3.	Aktivitas Setelah Audit (<i>Check</i>)	100
4.	Tindak Lanjut Hasil Audit Lingkungan (<i>Action</i>)	100
F.	SISTEM MANAJEMEN LINGKUNGAN	101
1.	Persyaratan Sistem Manajemen Lingkungan	101
2.	Persyaratan Peraturan Perundang-Undangan Lainnya	102
G.	PENERAPAN DAN OPERASI	103
	CHAPTER 9 AUDIT SISTEM KEPASTIAN KUALITAS	107
A.	PENGERTIAN	107
B.	TUJUAN DAN MANFAAT AUDIT	108
C.	PANDUAN UMUM AUDIT SISTEM KEPASTIAN KUALITAS	109
D.	FOKUS PADA PELANGGAN	110
E.	KEPEMIMPINAN	110
F.	KETERLIBATAN SUMBER DAYA MANUSIA	111
G.	PENDEKATAN PROSES	111
H.	PENDEKATAN SISTEM TERHADAP MANAJEMEN	111
I.	PENINGKATAN BERKESINAMBUNGAN	112
J.	PEMBUATAN KEPUTUSAN BERDASARKAN FAKTA	112
K.	HUBUNGAN SALING MENGUNTUNGKAN DENGAN PEMASOK	112
L.	LANGKAH-LANGKAH AUDIT	113
	CHAPTER 10 AUDIT MANAJEMEN KEUANGAN	115
A.	TUJUAN DAN MANFAAT AUDIT	115
B.	RUANG LINGKUP AUDIT	116
C.	PENDEKATAN DAN METODOLOGI	116
D.	TUJUAN DAN FUNGSI MANAJEMEN KEUANGAN	116
E.	AUDIT ORGANISASI MANAJEMEN KEUANGAN	118

F. AUDIT ATAS KEPUTUSAN INVESTASI	118
G. AUDIT ATAS KEPUTUSAN OPERASI	119
H. AUDIT ATAS KEPUTUSAN PENDANAAN	121
I. AUDIT ATAS KEBIJAKAN DIVIDEN	123
DAFTAR PUSTAKA	125

CHAPTER 1

KONSEP DASAR

Perusahaan harus membuat perencanaan yang tepat dalam mempertahankan sumber daya yang dimiliki dalam mendukung operasional yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang disusun secara tepat dapat memberikan arahan berjalannya operasi yang efisien dan secara efektif mampu mencapai tujuan perusahaan. Dalam rangka memastikan jalannya operasional yang sesuai dengan rencana, diperlukan pengawasan dan pengendalian manajemen yang memadai.

Ada empat tujuan penting yang ingin dicapai melalui pengendalian internal yang dilakukan oleh perusahaan:

1. Dapat dipercayanya data-data akuntansi yang disajikan oleh perusahaan;
2. Terjaganya keamanan aset yang dimiliki oleh perusahaan;
3. Berjalannya operasi secara efisien;
4. Ditaatinya semua ketentuan, peraturan, dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen, menimbulkan aktivitas audit (pemeriksaan). Secara lebih luas audit juga dibutuhkan dalam menilai pertanggungjawaban manajemen kepada berbagai pihak yang berpentingan terhadap perusahaan. Dari hasil audit dapat diketahui apakah laporan yang diberikan oleh manajemen sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi atau apakah operasi yang berjalan sesuai dengan ketentuan, peraturan dan kebijakan yang ditetapkan perusahaan.

Ada tiga pihak yang terlibat dalam proses audit yaitu:

1. Pihak pertama: Auditor;
2. Pihak kedua: Entitas yang diaudit (*auditee*), biasanya diwakili oleh manajemen dan karyawan kepada perusahaan tersebut;
3. Pihak ketiga: Entitas yang memerlukan pertanggungjawaban dari entitas yang diaudit, biasanya diwakili oleh dewan komisaris (pemegang saham).

Hubungan antara ketiga pihak ini memunculkan tiga fungsi penting dalam audit yaitu:

1. Fungsi Audit: Hubungan antara pihak pertama dengan pihak kedua;
2. Fungsi Pertanggungjawaban: Hubungan antara pihak kedua dengan pihak ketiga;
3. Fungsi Pengesahan: Hubungan antara pihak pertama dan pihak ketiga.

A. KONSEP DAN DEFINISI

Audit Manajemen (*management audit*) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan.

Berbagai jenis audit dilakukan untuk memastikan bahwa proses operasi didalam perusahaan telah berjalan dengan peraturan dan kebijakan yang telah berlaku serta pengelolaan terhadap sumber daya dalam proses tersebut berjalan secara efektif dan efisien. Dalam audit internal

(*internal auditing*), auditor melakukan penilaian secara independen terhadap berbagai aktivitas dalam memberikan jasanya kepada perusahaan.

Audit keuangan (*financial Auditing*) merupakan audit yang paling tua dan paling populer. Audit ini dilaksanakan dengan melakukan pengkajian dan penilaian terhadap sistem pelaporan akuntansi dan keuangan. Dilihat dari ketersediaan prosedur dan teknik audit, audit ini memiliki prosedur dan teknik yang paling lengkap dan paling baku.

Dari berbagai audit yang dilakukan kecuali audit keuangan, keseluruhan audit memiliki tujuan yang hampir sama yaitu menilai berbagai manajemen mengoperasikan perusahaan, mengelola sumber daya yang dimiliki, meningkatkan efisiensi proses dalam mencapai tujuan perusahaan taat asas. Berbagai tipe audit, pelaksana dan tujuan audit disajikan dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Tipe Audit, Pelaksana dan Tujuan Audit

Tipe Audit	Pelaksana Audit	Tujuan Audit
Audit Laporan Keuangan	Auditor Eksternal	Menentukan apakah laporan keuangan telah disusun sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum
Audit Kepatuhan	Auditor Eksternal atau Auditor Internal	Menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana dan prosedur

Audit Internal	Auditor Internal	Menilai keandalan laporan keuangan, menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas, menilai pengendalian internal organisasi, menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya dan peninjauan terhadap konsistensi hasil dengan tujuan
Audit Manajemen	Auditor Eksternal atau Auditor Internal	Menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya

B. RUANG LINGKUP DAN SASARAN AUDIT

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan. Sedangkan sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan. Ada 3 elemen pokok dalam audit:

1. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu /kelompok didalam perusahaan dalam melakukan aktivitas;

2. Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok didalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif (program/aktivitas yang berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi) atau sebaliknya bersifat negatif (program/aktivitas

berjalan dengan efisien dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan);

3. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang telah ditetapkan.

C. PRINSIP DASAR AUDIT

Tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik yang meliputi:

1. Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki. Sesuai dengan tujuan audit manajemen, yaitu menciptakan perbaikan terhadap program/aktivitas perusahaan, maka audit dititikberatkan pada berbagai hal yang masih memerlukan perbaikan untuk mencapai kondisi optimal dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan;
2. Prasyarat penilaian terhadap kegiatan audit. Penilaian audit yang akurat baik terhadap kinerja manajemen maupun berbagai program atau metode operasi yang telah dilaksanakan, membutuhkan audit yang saksama, dari hasil audit yang dilakukan akan diketahui apakah program yang ditetapkan manajemen secara efektif dapat mendukung pencapaian suatu perusahaan;
3. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif. Disamping menyajikan temuan-temuan yang merupakan kelemahan dalam pengelolaan perusahaan, auditor juga harus menyajikan

temuan-temuan positif yang biasanya berupa keberhasilan yang dicapai oleh manajemen perusahaan;

4. Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi. Hal ini penting karena dengan mengetahui individu-individu tersebut, permasalahan dan penyebab terjadinya kelemahan tersebut akan dapat digali lebih dalam, sehingga tindakan koreksi yang akan dilakukan menjadi lebih tepat dan lebih cepat;
5. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab. Walaupun auditor tidak memiliki wewenang dan memberikan sanksi atau tindakan terhadap petugas yang bertanggung jawab terhadap kelemahan yang terjadi, akan tetapi berdasarkan hasil audit yang dilakukan, auditor dapat memberikan berbagai pertimbangan dalam menentukan sanksi yang akan diberikan oleh pihak yang lebih tinggi;
6. Pelanggaran Hukum. Walaupun bukan tugas utama auditor untuk melakukan penyelidikan terhadap pelanggaran hukum, auditor harus segera menyampaikan temuan tersebut kepada atasannya tentang adanya pelanggaran tersebut;
7. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan. Jika terdapat indikasi terjadinya kecurangan (*fraud*) pada objek audit, auditor harus memberikan perhatian khusus dan melakukan penyelidikan yang lebih dalam terhadap hal tersebut sehingga kecurangan tersebut tidak terjadi.

D. PERBEDAAN AUDIT MANAJEMEN DAN AUDIT KEUANGAN

Tabel 1.2
Perbedaan Audit Manajemen dengan Audit Keuangan

No.	Keterangan	Audit Manajemen	Audit Keuangan
1	Tujuan Audit	Perbaikan atas program/aktivitas pengelolaan perusahaan yang masih memerlukan perbaikan	Mendapatkan opini
2	Ruang Lingkup Audit	Keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit terkait yang ada didalamnya	Data-data akuntansi perusahaan dan proses penyajian laporan keuangan
3	Dasar Yuridis	Opsional	Wajib
4	Pelaksana Audit	Auditor Internal/Eksternal	Auditor Eksternal
5	Frekuensi Audit	Opsional	Minimal 1x dalam setahun
6	Orientasi Hasil Audit	<i>Anticipatory</i>	Bersifat historis
7	Bentuk Laporan Audit	Laporan yang bersifat komprehensif	Laporan bentuk pendek
8	Pengguna Laporan	Pihak internal	Pihak eksternal

E. TAHAP-TAHAP AUDIT

Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen. Secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima yaitu:

1. Audit Pendahuluan

Dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit serta penelaahan terhadap

berbagai peraturan, ketentuan dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit. Sehingga auditor dapat menentukan tujuan audit sementara;

2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Dilakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan;

3. Audit Terinci/Lanjutan

Dilakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan serta dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain;

4. Pelaporan

Bertujuan untuk mengkomunikasi hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti;

5. Tindak Lanjut

Bertujuan untuk mendorong pihak-pihak berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki kewenangan untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

F. EKONOMISASI, EFISIENSI, DAN EFEKTIVITAS

Nilai pelanggan (*customer value*) merupakan selisih antara manfaat yang dapat dinikmati pelanggan (*customer realization*) dengan apa yang dikorbankan (*customer*

sacrifice). Hal penting yang bisa dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan nilai pelanggan melalui:

1. Meningkatkan manfaat yang dapat dinikmati dengan pengorbanan yang sama dan atau memperkecil pengorbanan pelanggan untuk memperoleh manfaat yang minimal sama;
2. Kedua-duanya sekaligus, yaitu meningkatkan manfaat yang diperoleh dengan menurunkan pengorbanan.

Ekonomisasi (kehematan), efisiensi (daya), dan efektivitas (hasil guna) merupakan tiga hal penting yang tidak dapat dipisahkan yang harus dicapai perusahaan dalam meningkatkan kemampuan bersaingnya. Ekonomisasi merupakan ukuran yang digunakan dalam berbagai program yang dikelola. Artinya jika perusahaan yang mampu memperoleh sumber daya yang akan digunakan dalam operasi dengan pengorbanan yang paling kecil, ini berarti perusahaan telah mampu memperoleh sumber daya tersebut dengan cara yang ekonomis. Dengan demikian harga pokok perunit input yang digunakan dalam operasi juga menjadi rendah, yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan harga pokok yang digunakan relatif lebih rendah dibandingkan dengan para pesaingnya.

Efisiensi adalah rasio antara output dan input. Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan. Efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Apakah pelaksanaan suatu program/aktivitas telah mencapai tujuannya? Efektivitas merupakan ukuran dari output.